CASO PRÁCTICO PARA APLICAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El ingeniero Alfredo Pérez ha dirigido la empresa “productos alimenticios, S.A.” desde su fundación en 1990. La empresa se dedica a la fabricación de pastas, galletas, harinas y aceite comestible, y se inició con un capital de 78 millones. Las ventas del último año fueron de 119 millones y la utilidad de 5 millones. La fábrica inicio con 26 obreros y 6 empleados que hacían labores administrativas y de ventas y en la actualidad cuenta con 122 obreros y 24 empleados.

Al inicio de sus operaciones la empresa estaba organizada de la siguiente manera: Gerente general: Ing. Alfredo Pérez, Contador: C.P. Jaime Herrera, Gerente de planta: Ing. Arturo Sandoval, Jefe de Ventas: Sr. Rodrigo Castro.

Desde el principio al Ingeniero Pérez le gustaba tomar decisiones en todas las áreas y supervisar directamente el buen funcionamiento de la fábrica. Durante los primeros 14 años la empresa fabricaba productos de buena calidad a bajos costos, lo que le permitía obtener una buena posición en el mercado, magnificas utilidades, crecimiento continuo.

En la actualidad las personas mencionadas continúan en sus funciones y por su puesto se ha incrementado sus sueldos, pero también sus responsabilidades. Desde hace tiempo fue necesario contratar a 2 empleados más que se hicieran cargo de otras funciones como son: Gerente de capital humano; Lic. Luis Prieto y Jefa de créditos y cobranzas; Lic. Margarita Mejía.

Últimamente la empresa no ha funcionado bien, han descendido las ventas existen gran número de rechazos, continua rotación de personal y perdidas de materiales. El ingeniero Pérez se encuentra sumamente preocupado por lo que le ha contratado a usted para que le asesore y le ayude a mejorar la situación de la empresa. De acuerdo a las entrevistas realizadas con los gerentes usted obtuvo la siguiente información:

a) El gerente de ventas opina que estas han disminuido debido a la mala calidad de los productos, los altos costos, retraso en las entregas y precios altos.

b) El gerente de capital humano opina que los altos índices de rotación se originan en los bajos suelos jornadas excesivas y controles exagerados que impone el Ing. Pérez.

c) El contador se queja de que tiene demasiado trabajo, mientras los demás gerentes se la pasan muy bien.

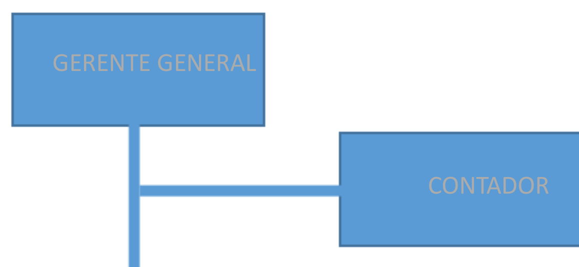
d) Todos los gerentes opinan que existe retraso en la toma de decisiones y falta de autonomía, ya que todas las decisiones se deben consultar con el Ing. Pérez y o el contador Herrera.

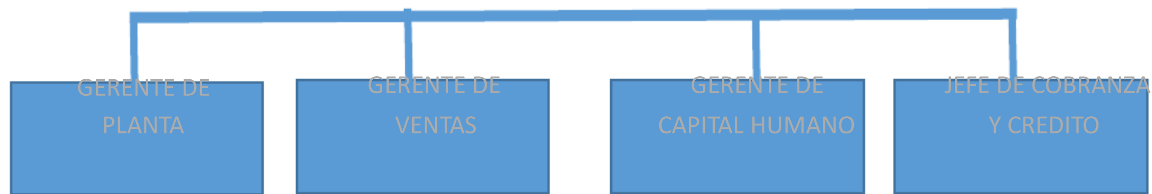
e) El ingeniero Sandoval informa que en su ausencia los obreros y supervisores descuidan la producción además de que existen perdidas de las herramientas que muchas veces los supervisores no lo obedecen argumentando que el contador Herrera les giro instrucciones contrarias. Por estas situaciones el ingeniero Sandoval está apunto de renunciar.

f) El licenciado Prieto cree que la situación de la empresa se debe a que el personal es mañoso y flojo y que los gerentes no afrontan las situaciones que les competen, lo que originan que él tenga que tratar con los obreros y administrativos para resolver los asuntos.

En base a lo anterior. Desarrolla en estricto orden lógico cada uno de los pasos para la toma de decisiones. Dese cuenta que no se plantean alternativas de solución ya que será usted el que después definido y analizado la problemática señalada, las formule, para que posteriormente continúe el proceso hasta concluirlo. Recuerde que usted fue contratado para ello y aconsejar al Ingeniero Pérez. Realizar las siguientes actividades para la TOMA DE DECISIONES del caso de estudio propuesto.

1. Realizar un organigrama
2. Definir el problema.
3. Analizar el problema.
4. Evaluar las alternativas.
5. Elegir entre las alternativas
6. Aplicar la decisión





2. Definir el problema

- Falta de autoridad del gerente general por permitir personal flojo.
- Mejor planeación en la toma de decisiones.
- El personal necesita estar en capacitación constante
- El personal necesita motivación.
- No hay un buen clima laboral

3. Analizar el problema

- Toda empresa tiene su altos y bajos momentos y en este momento esta atravesando un momento muy complicado por los problemas en el crecimiento de la empresa y en su innovación. Para ello necesitamos tomar decisiones y de acuerdo a lo que dicen los gerentes de cada área no pueden ellos tomar decisiones propias, siempre tiene que consultar al gerente y al contador y eso llevas a que los gerentes de las otras áreas no se sientan cómodos.
- Otro punto es el de las rotaciones del personal y perdidas de materiales

4. Evaluar las alternativas.

- Para que una empresa funciones necesita tener políticas para que los empleadores cumplan con esa función establecida y que el gerente general no intervenga en ninguna área.
- Mejorar el clima laboral entre el personal, premiando el esfuerzo que están realizando, realizar reuniones donde puedan compartir sus opiniones, ideas que pueden ayudar a la empresa.

5. Elegir entre las alternativas

- Mejorar el clima laboral entre el personal, premiando el esfuerzo que están realizando, realizar reuniones donde puedan compartir sus opiniones, ideas que pueden ayudar a la empresa.

6. Aplicar la decisión

- De esta manera creando un buen clima laboral se podrá lograr que los gerentes de cada área puedan tener comunicación, interactúen entre ellos , cada área podrá realizar sus funciones de una manera más eficiente y puedan tomar mejores decisiones que beneficiaran a la empresa con un mejor producto de calidad y teniendo mas ventas y ganancias para la empresa.